

Risk Assessment in Budget Management of Triam Udom Suksa Schools

Krittanat Ngarmnarongchai

Graduate College of Management, Sripatum University, Thailand

E-mail krittanat.ng@triamudom.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8272-4616>

Received 12/04/2025

Revised 19/04/2025

Accepted 22/05/2025

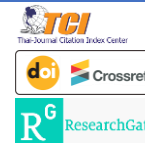
Abstract

Background and Aims: Budget management is a crucial mission for educational institutions under the decentralized education system, especially for Triam Udom Suksa School, a leading institution facing increasingly complex challenges in budget management, including limited resource allocation and rising expenses. This research aimed to (1) identify risks in budget management in schools and (2) assess risk levels in the budget management of Triam Udom Suksa School.

Methodology: This research employed a qualitative research methodology using in-depth interviews with 7 key informants who were administrators and department heads involved in budget management at Triam Udom Suksa School. The participants were selected through a purposive selection method. The data were analyzed using content analysis and risk assessment.

Results: The research findings revealed that the risks in budget management at Triam Udom Suksa School could be categorized into four aspects: (1) Strategic Risk: Extremely high-risk issues included risks from lack of stakeholder participation in budget planning (17.14). High-risk issues included risks from inadequate analysis of the budget management environment (16.43) and risks from lack of monitoring and evaluation of budget spending according to plans (16.00). Medium-risk issues included risks from setting goals and indicators inconsistent with the school's strategic plan (9.43) and risks from budget plans inconsistent with the school's educational quality development plan (8.57). Low-risk issues included risks from budget management policies inconsistent with parent organization policies and current budget management situations (5.57). (2) Operational Risk: Extremely high-risk issues included risks from improper workforce planning and task assignment (17.14). High-risk issues included risks from a lack of supervision, monitoring, and motivation systems in operations (14.86). Medium-risk issues included risks from unclear management structure and scope of work (10.71), risks from lack of personnel development according to workload (10.86), risks from lack of operational calendar preparation and communication to personnel (9.86), and risks from unfavorable work environment and facilities (6.57). Low-risk issues included risks from a shortage of materials, equipment, and operational resources (5.86). (3) Financial Risk: Extremely high-risk issues included risks from the outdated asset registry and inventory verification (17.14). High-risk issues included risks from inaccurate and outdated financial and accounting systems (15.93), risks from insufficient and inappropriate budget





allocation for projects and activities (13.79), risks from a lack of a financial risk management system (13.29), and risks from a lack of monitoring, auditing, and evaluation of budget utilization (13.29). Medium-risk issues included risks from budget spending not following plans and allocated amounts (8.93). (4) Compliance Risk: High-risk issues included risks from a lack of performance evaluation based on laws and regulations for improvement (13.79) and risks from a lack of collection and dissemination of relevant laws, regulations, and requirements (12.71). Medium-risk issues included risks from a lack of supervision to ensure operations comply with laws and regulations (10.33), risks from procurement not following procurement regulations (10.33), and risks from operations not complying with laws, regulations, and requirements (9.86). Low-risk issues included risks from budget spending not by objectives and specified regulations (5.86).

Conclusion: Budget management at Triam Udom Suksa School has significant risks that require urgent attention, especially the three extremely high-risk issues: risks from lack of stakeholder participation in budget planning, risks from improper workforce planning and task assignment, and risks from outdated asset registry and inventory verification. The school should develop a systematic risk management system for budget administration to ensure transparency, efficiency, and maximum benefit for educational quality development.

Keywords: Risk; Budget Management; Risk Assessment



การประเมินความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

กฤตณัฐ งามณรงค์ชัย

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์ : การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาภายใต้ระบบการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยเฉพาะในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาชั้นนำที่ต้องเผชิญความท้าทายในการบริหารงบประมาณที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดและการบริหารค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ระบุความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณในสถานศึกษา และ (2) ประเมินระดับความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย : การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 7 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการประเมินระดับความเสี่ยง

ผลการวิจัย : ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษามี 4 ด้าน ดังนี้ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า ความเสี่ยงระดับสูงมาก ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนงบประมาณ (17.14) ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไม่ครอบคลุม (16.43) และความเสี่ยงจากการขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนด (16.00) ความเสี่ยงระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของงานบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (9.43) และความเสี่ยงจากแผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (8.57) ความเสี่ยงระดับต่ำ ได้แก่ ความเสี่ยงจากนโยบายการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและสถานการณ์ของงานบริหารงบประมาณปัจจุบัน (5.57) (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน พบว่า ความเสี่ยงระดับสูงมาก ได้แก่ ความเสี่ยงจากการวางแผนอัตรากำลังและการมอบหมายงานไม่เหมาะสม (17.14) ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตาม และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (14.86) ความเสี่ยงระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงจากโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดขอบข่ายงานไม่ชัดเจน (10.71) ความเสี่ยงจากการขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามภาระงาน (10.86) ความเสี่ยงจากการขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและการสื่อสารให้บุคลากรทราบ (9.86) และความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมและสถานที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (6.57) ความเสี่ยงระดับต่ำ ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน (5.86) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า ความเสี่ยงระดับสูงมาก ได้แก่ ความเสี่ยงจากการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน (17.14) ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ ความเสี่ยงจากระบบงานการเงินและบัญชีไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน (15.93) ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับโครงการและกิจกรรม (13.79) ความเสี่ยงจากการขาดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (13.29) และความเสี่ยงจากการขาดการกำกับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณ (13.29) ความเสี่ยงระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการใช้จ่าย

งบประมาณไม่เป็นไปตามแผนและวงเงินที่ได้รับจัดสรร (8.93) (4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความเสี่ยงระดับสูง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบเพื่อนำมาปรับปรุง (13.79) และความเสี่ยงจากการขาดการรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (12.71) ความเสี่ยงระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขาดการนิเทศ กำกับติดตาม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ (10.33) ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุ (10.33) และความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด (9.86) ความเสี่ยงระดับต่ำ ได้แก่ ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และระเบียบที่กำหนด (5.86)

สรุปผล : การบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษามีความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะความเสี่ยงระดับสูงมาก 3 ประเด็น ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนงบประมาณ ความเสี่ยงจากการวางแผนอัตรากำลังและการมอบหมายงานไม่เหมาะสม และความเสี่ยงจากการจัดทำทะเบียนคุณทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน โรงเรียนควรพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: ความเสี่ยง; การบริหารงบประมาณ; การประเมินความเสี่ยง

บทนำ

การบริหารงบประมาณถือเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาภายใต้ระบบการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งไม่เพียงช่วยให้สถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างราบรื่น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุน (Block Grant) ให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยหากดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายและมีเงินเหลือ สามารถเก็บไว้ใช้ในปีถัดไปได้โดยไม่ต้องส่งคืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ทั้งนี้ กระบวนการโอนงบประมาณเริ่มจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโอนให้แก่หน่วยเบิกจ่าย และหน่วยเบิกจ่ายโอนต่อไปยังบัญชีเงินอุดหนุนของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการตามแผนที่วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

การได้รับอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณย่อมมาพร้อมกับความเสี่ยงหลากหลายรูปแบบ สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารงบประมาณที่มีความซับซ้อนและมีระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อำนาจในการบริหารจัดการดังกล่าวถูกกำกับด้วยหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้เป็นกรอบปฏิบัติที่ชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556)

สถานศึกษาในฐานะนิติบุคคลได้รับการกำหนดให้เป็นทั้งหน่วยงานงบประมาณและหน่วยบริการการเงินด้วยตนเอง ซึ่งเปิดโอกาสให้สามารถจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินและหารายได้จากการให้บริการต่าง ๆ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องนำรายได้เหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน (หน่วยตรวจสอบภายใน, 2561)

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ในฐานะสถานศึกษาชั้นนำของประเทศไทย มีภารกิจสำคัญในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ ด้วยประวัติศาสตร์อันยาวนานกว่า 80 ปี โรงเรียนได้เผชิญความท้าทายในด้านการบริหารงบประมาณที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด การบริหารค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น และการสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับการควบคุมงบประมาณ

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ทำให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจความเสี่ยงที่สถานศึกษากำลังเผชิญ และกำหนดแนวทางจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง "การประเมินความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา" เพื่อระบุ ความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ผลการวิจัยนี้จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการเงิน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อระบุความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
- 2) เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงในงานบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงโอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามแนวคิดของ COSO (2017) ที่กล่าวว่าความเสี่ยงเป็นโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ Power (2009) ได้ชี้ว่าความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐมีมิติที่ซับซ้อนกว่าองค์กรธุรกิจ เนื่องจากต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและธรรมาภิบาลที่เข้มงวด กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับสากลที่สำคัญมี 2 กรอบหลัก คือ COSO ERM (Enterprise Risk Management) ที่เน้นความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และ ISO 31000 ที่นำเสนอกระบวนการที่ปรับใช้ได้กับทุกองค์กร การจำแนกความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2. ความเสี่ยงในบริบทการศึกษา

ในสถาบันการศึกษา การบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเฉพาะตามที่ นันทพงศ์ หมิแห้งหมั่น และคณะ (2564) พบว่าสถานศึกษาในประเทศไทยมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรในการจัดการความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่เป็นระบบเท่าที่ควร มัทนียา เพ็ชรนอก และธรินทร์ นามวรรณ (2563) ยังพบว่าความเสี่ยงด้านงบประมาณในสถานศึกษามักส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังด้านอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงินที่ไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ความเสี่ยงในสถาบันการศึกษาแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทิศทางและนโยบาย ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานและบุคลากร ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยวิธีการระบุ วิเคราะห์ และประเมินผลความเสี่ยง Purdy (2010) อธิบายว่ากระบวนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง และ 3) การประเมินค่าความเสี่ยง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและกำหนดมาตรการจัดการได้อย่างเหมาะสม

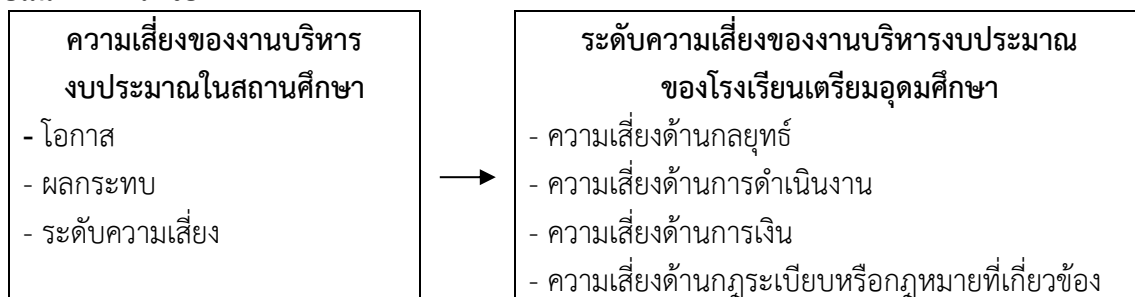
เมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นเครื่องมือยอดนิยมในการประเมินความเสี่ยง โดยใช้หลักการ: ระดับความเสี่ยง = โอกาส × ผลกระทบ การแบ่งระดับความเสี่ยงทั่วไปมักแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ (1-5 คะแนน) ระดับปานกลาง (6-10 คะแนน) ระดับสูง (11-16 คะแนน) และระดับสูงมาก (17-25 คะแนน) ช่อผกา บรรทะโก และประสาธ อิศรปรีดา (2558) พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงสถิติและทรัพยากร

4. การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาไทยพัฒนาจากการเน้นควบคุมการใช้จ่ายไปสู่การเน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจด้านงบประมาณไปยังสถานศึกษา แต่ Gamage และ Sooksomchitra (2004) พบว่าในทางปฏิบัติยังมีการควบคุมจากส่วนกลางมากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ 7 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การจัดทำแผนงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล 4) การระดมทรัพยากร 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยรูปแบบการจัดสรรมีทั้งเงินอุดหนุนรายหัว งบประมาณแบบเงินก้อน และเงินนอกงบประมาณ นอกจากนี้ วาทีณี สุรนารถ และคณะ (2565) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงบประมาณในโรงเรียน พบปัญหาสำคัญคือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน ขาดระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และขาดการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM และ ISO 31000 กับบริบทการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา โดยมุ่งระบุความเสี่ยงใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และประเมินระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการโดยผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อรวบรวมข้อมูลของตัวแปรความเสี่ยงของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 7 คน ในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร โดยมีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
2. หัวหน้างานที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย งานการเงิน งานบัญชี และงานแผนของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สำหรับกระบวนการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรความเสี่ยงของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
2. นิยามและสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ระดับโอกาสของความเสี่ยง ระดับผลกระทบของความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง และประเด็นของความเสี่ยง
3. สร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยมีเนื้อหาครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1 ระดับโอกาสของความเสี่ยง

ระดับโอกาส	ความหมาย
1	โอกาสเกิดน้อยมาก หรือนานๆ ครั้ง (น้อยกว่า 10% หรือมากกว่า 3-5 ปีต่อครั้ง)
2	โอกาสเกิดน้อย หรือเกิดขึ้นไม่บ่อย (10-20% หรือ 2-3 ปีต่อครั้ง)
3	โอกาสเกิดปานกลาง หรือเกิดขึ้นบางครั้ง (20-50% หรือ 1 ปีต่อครั้ง)
4	โอกาสเกิดสูง หรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (50-80% หรือ 7-11 เดือนต่อครั้ง)
5	โอกาสเกิดสูงมาก หรือเกิดขึ้นเป็นประจำ (มากกว่า 80% หรือมากกว่า 1-6 เดือนต่อครั้ง)

3.2 ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ	ความหมาย
ด้านกลยุทธ์	
1	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียน
2	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกลยุทธ์ แต่ไม่กระทบเป้าหมายของโรงเรียน
3	ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บางส่วน แต่ยังคงบรรลุเป้าหมายหลักของโรงเรียน
4	ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สำคัญ และอาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

ระดับผลกระทบ	ความหมาย
5	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญของโรงเรียน
ด้านการดำเนินงาน	
1	ไม่มีความล่าช้าในการดำเนินการ
2	เกิดความล่าช้าของโครงการ 1-2 สัปดาห์
3	เกิดความล่าช้าของโครงการ 2-4 สัปดาห์
4	เกิดความล่าช้าของโครงการ 1-3 เดือน
5	เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือน หรือไม่สามารถดำเนินโครงการได้
ด้านการเงิน	
1	ไม่มีผลกระทบทางการเงิน
2	มีผลกระทบทางการเงิน 1-4% ของงบประมาณ
3	มีผลกระทบทางการเงิน 5-9% ของงบประมาณ
4	มีผลกระทบทางการเงิน 10-19% ของงบประมาณ
5	มีผลกระทบทางการเงินมากกว่า 20% ของงบประมาณ
ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	
1	ไม่มีการละเมิดกฎระเบียบหรือมีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อย แก้ไขได้ทันที
2	มีการละเมิดกฎระเบียบ ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
3	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญ ต้องได้รับการตักเตือน
4	มีการละเมิดกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อโรงเรียนหรือบุคคลอื่น
5	มีการละเมิดกฎหมายอย่างร้ายแรง อาจถูกฟ้องร้องดำเนินคดี

3.3 ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1-5	ระดับที่ยอมรับได้ ใช้วิธีควบคุมปกติ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการเพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	6-10	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น
สูง (High)	11-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก (Extreme)	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

3.4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไม่ครอบคลุม
- ความเสี่ยงจากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของงานบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

- ความเสี่ยงจากการขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำแผนงบประมาณ
- ความเสี่ยงจากนโยบายการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและสถานการณ์ของงานบริหารงบประมาณปัจจุบัน
- ความเสี่ยงจากแผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนด

3.5 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

- ความเสี่ยงจากการวางแผนอัตรากำลังและการมอบหมายงานไม่เหมาะสม
- ความเสี่ยงจากโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดขอบข่ายงานไม่ชัดเจน
- ความเสี่ยงจากการขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามภาระงาน
- ความเสี่ยงจากการขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและการสื่อสารให้บุคลากรทราบ
- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมและสถานที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงจากการขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตาม และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.6 ความเสี่ยงด้านการเงิน

- ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนและวงเงินที่ได้รับจัดสรร
- ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับโครงการและกิจกรรม
- ความเสี่ยงจากการขาดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน
- ความเสี่ยงจากการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน
- ความเสี่ยงจากระบบงานการเงินและบัญชีไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน
- ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งบประมาณ

3.7 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ความเสี่ยงจากการขาดการรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด
- ความเสี่ยงจากการขาดการนิเทศ กำกับติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ
- ความเสี่ยงจากการขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบเพื่อนำมาปรับปรุง
- ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และระเบียบที่กำหนด
- ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุ

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับสิ่งที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence : IOC)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ตามประเด็นที่ศึกษา และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

2. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

3. การวิเคราะห์แก่นสาระสำคัญ (Thematic Analysis) ค้นหาแก่นของเรื่องโดยการจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามความหมายที่แท้จริง เพื่อนำมาจัดกลุ่มและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล

4. การประเมินระดับความเสี่ยง หาค่าเฉลี่ยของระดับโอกาสของความเสี่ยงและค่าเฉลี่ยของระดับผลกระทบของความเสี่ยง และใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่คำนวณจากสมการการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง × ผลกระทบของความเสี่ยง)

ผลการวิจัย

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไม่ครอบคลุม

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.71 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.43 ระดับความเสี่ยง 16.43 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าโรงเรียนไม่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ทุกปี ส่วนใหญ่ยังใช้ข้อมูลเดิมที่เคยกำหนดไว้ เนื่องจากขาดความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่นิยมเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยกำหนดไว้แล้ว นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดการให้ความร่วมมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทำให้การวิเคราะห์ไม่ครอบคลุมและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

- ความเสี่ยงจากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.14 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.00 ระดับความเสี่ยง 9.43 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายและตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในระดับหนึ่ง แต่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยเฉพาะในกลุ่มบริหารทั่วไปและกลุ่มบริหารวิชาการที่ได้รับงบประมาณเพียง 10% ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ แม้ว่ากลุ่มบริหารวิชาการจะได้รับงบประมาณ 60% แต่ก็ยังไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาวิชาการให้เป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

- ความเสี่ยงจากการขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนงบประมาณ

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.86 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.43 ระดับความเสี่ยง 17.14 (สูงมาก) ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านระบุว่าการทำงานงบประมาณของโรงเรียนเป็นแบบล่องขึ้นบน (Top-down) โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางหลัก และให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตาม โรงเรียนไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ ทำให้แผนงบประมาณอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนา

- ความเสี่ยงจากนโยบายการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและสถานการณ์ของการบริหารงบประมาณปัจจุบัน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 2.43 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.29 ระดับความเสี่ยง 5.57 (ต่ำ) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่านโยบายด้านงบประมาณของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดในระดับที่ดี โรงเรียนมีการจัดสรรเงิน

สำรองสำหรับนโยบายเร่งด่วน แต่งบประมาณค่อนข้างจำกัดและนโยบายยังไม่สามารถตอบสนองสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้การจัดการไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- ความเสี่ยงจากแผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.00 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.86 ระดับความเสี่ยง 8.57 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าแผนงบประมาณมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเชิงเอกสาร แต่ในทางปฏิบัติยังมีช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากรที่ได้รับ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณสำหรับโครงสร้างพื้นฐานซึ่งไม่สามารถพัฒนาวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมได้อย่างเต็มที่ การจัดสรรงบประมาณขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

- ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนด

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.86 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.14 ระดับความเสี่ยง 16.00 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าโรงเรียนมีระบบติดตามการใช้งบประมาณที่ชัดเจนเนื่องจากเป็นข้อกำหนดที่ต้องรายงานต่อต้นสังกัด แต่การติดตามมักเน้นการเบิกจ่ายมากกว่าผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่องในการประเมิน ทำให้ไม่สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

- ความเสี่ยงจากการวางแผนอัตรากำลังและการมอบหมายงานไม่เหมาะสม

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.86 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.43 ระดับความเสี่ยง 17.14 (สูงมาก) ผู้ให้ข้อมูลเกือบทุกท่านระบุว่าอัตรากำลังในกลุ่มบริหารงบประมาณยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงานบัญชีและพัสดุซึ่งมีบุคลากรไม่เพียงพอ ในขณะที่มีการมอบหมายงานให้ครูทำหลายหน้าที่พร้อมกัน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการรายงานผล รวมถึงการขาดความชำนาญเฉพาะด้าน

- ความเสี่ยงจากโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดขอบข่ายงานไม่ชัดเจน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.00 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.57 ระดับความเสี่ยง 10.71 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติ ยังมีความขัดแย้งหรือช่องว่างที่ไม่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องประสานงานระหว่างกลุ่มบริหารต่างๆ เช่น การติดตามและประเมินผลโครงการ หรือโครงการที่มีลักษณะบูรณาการ ทำให้การตัดสินใจเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการประสานงาน

- ความเสี่ยงจากการขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามภาระงาน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.29 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.29 ระดับความเสี่ยง 10.86 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านระบุว่าโรงเรียนมีการส่งบุคลากรไปอบรมในพื้นที่การศึกษาเป็นระยะ แต่การอบรมเหล่านี้ส่วนใหญ่มักเป็นเพียงการให้ความรู้ทั่วไป ไม่ได้เจาะลึกในประเด็นที่เป็นปัญหาจริงๆ ในทางปฏิบัติงาน นอกจากนี้การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบหรือหมายใหม่ๆ ต่างๆ หนังสือราชการ การตีความ ไม่มีการอธิบายหรือให้คำแนะนำเพิ่มเติม ทำให้บุคลากรต้องศึกษาและทำความเข้าใจด้วยตนเอง ซึ่งอาจเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

- ความเสี่ยงจากการขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและการสื่อสารให้บุคลากรทราบ

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.00 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.29 ระดับความเสี่ยง 9.86 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าโรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานโดยรวมจากกลุ่มบริหาร แต่ในทางปฏิบัติ มักมีการ

เปลี่ยนแปลงกำหนดการโดยไม่แจ้งล่วงหน้า หรือมีกิจกรรมเร่งด่วนที่ไม่ได้อยู่ในปฏิทิน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างกลุ่มบริหารต่างๆ ยังมีข้อจำกัด ทำให้การตัดสินใจข้อมูลไม่ถูกต้องต่อไปยังผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือการทำงานที่ล่าช้า

- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 2.29 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.57 ระดับความเสี่ยง 5.86 (ต่ำ) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าในด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีพื้นฐาน มีความเพียงพอ แต่ในด้านระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและบูรณาการยังมีข้อจำกัด ระบบสารสนเทศที่ใช้อยู่ยังเป็นระบบแยกส่วน ทำให้การรวบรวมและประมวลผลข้อมูลต้องใช้เวลามาก การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกลุ่มบริหารต่างๆ ทำได้ยาก แต่ละฝ่ายทำงานแยกกัน ทำให้ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน

- ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมและสถานที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 2.43 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.71 ระดับความเสี่ยง 6.57 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าสภาพแวดล้อมมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเชิงเอกสาร แต่ในทางปฏิบัติยังมีปัญหาเรื่องการประสานงานยาก สภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่เอื้อต่อการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรยุคเก่ามีผลกระทบ ทำให้การทำงานขาดความคล่องตัวในการทำงาน

- ความเสี่ยงจากการขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตาม และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.57 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.14 ระดับความเสี่ยง 14.86 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่ามีการนิเทศและติดตามงาน แต่เน้นการตรวจสอบเอกสารและการเบิกจ่าย มากกว่าการให้คำแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหา การประเมินผลมักเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาแล้ว และไม่ใช้การป้องกันหรือค้นหาปัญหาเชิงรุก นอกจากนี้ ระบบการให้รางวัลหรือสร้างแรงจูงใจยังไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนางาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

- ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนและวงเงินที่ได้รับจัดสรร

ระดับโอกาสเฉลี่ย 2.71 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.29 ระดับความเสี่ยง 8.93 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลระบุว่างบประมาณ 70% ของโครงการเป็นไปตามแผน มีอีก 20% ที่ไม่มีการดำเนินการเลย และอีก 10% เป็นการดำเนินการนอกแผน โรงเรียนมีโครงการทั้งหมด 217 โครงการ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอาศัยระบบการอนุมัติที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน และมีการตรวจสอบวงเงินที่ได้รับจัดสรรก่อนการอนุมัติเสมอ ซึ่งช่วยให้การใช้จ่ายเป็นไปตามแผนและวงเงินที่กำหนดในระดับหนึ่ง

- ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับโครงการและกิจกรรม

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.57 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.86 ระดับความเสี่ยง 13.79 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนใช้วิธีแบ่งตามสัดส่วนชัดเจน เช่น กลุ่มบริหารวิชาการได้รับ 60% กลุ่มบริหารงบประมาณ 10% กลุ่มบริหารทั่วไป 10% กลุ่มบริหารงานบุคคล 10% และอื่นๆ 10% ซึ่งการจัดสรรงบประมาณควรพิจารณาตามความจำเป็นและสภาพปัญหามากกว่าการแบ่งตามสัดส่วนที่กำหนดไว้แต่เดิม การจัดสรรงบประมาณรวมวงเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินการตามภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณสำหรับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

- ความเสี่ยงจากการขาดการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.43 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.86 ระดับความเสี่ยง 13.29 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าโรงเรียนยังขาดการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินอย่างเป็นระบบ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินแต่ยังไม่มีมาตรการป้องกันหรือจัดการความเสี่ยงทางการเงินที่ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือความเสี่ยงที่ไม่คาดคิด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายจากต้นสังกัด หรือภาวะวิกฤตต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ

- ความเสี่ยงจากการจัดทำทะเบียนคุณทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.86 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.43 ระดับความเสี่ยง 17.14 (สูงมาก) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าการจัดทำทะเบียนคุณทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุเป็นจุดอ่อนของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีพื้นที่กว้างขวาง มีอาคารหลายหลัง และมีทรัพย์สินจำนวนมาก ทำให้การควบคุมและตรวจสอบทำได้ยาก ระบบการควบคุมทรัพย์สินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ และไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารจัดการทรัพย์สิน ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญหายของทรัพย์สิน โดยเฉพาะอุปกรณ์มูลค่าสูง เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์

- ความเสี่ยงจากระบบงานการเงินและบัญชีไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.71 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.29 ระดับความเสี่ยง 15.93 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าด้วยลักษณะของงานการเงินและบัญชีที่ไม่มีทางที่จะทำให้เป็นปัจจุบันได้ 100% เนื่องจากมีการรับ-จ่ายเงินจำนวนมากและบุคลากรมีจำกัด ในการปฏิบัติจะเกิดความล่าช้าและไม่เป็นปัจจุบัน ความล่าช้าในการลงบัญชีและไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้การตรวจสอบรายงานการเงินอาจไม่ถูกต้องครบถ้วน การรายงานทางการเงินไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงระเบียบหรือหมายใหม่ๆ ทำให้การปรับตัวของระบบการเงินและบัญชีล่าช้า อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไป

- ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้งานงบประมาณ

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.43 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.86 ระดับความเสี่ยง 13.29 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าระบบการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งานงบประมาณยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แม้จะมีแอปพลิเคชันสำหรับรายงานผลการใช้จ่าย แต่การติดตามมักเน้นการเบิกจ่ายตามแผน ไม่ได้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์หรือความคุ้มค่าของโครงการ นอกจากนี้ การตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายในยังไม่เข้มข้นเท่าที่ควร มักเป็นการตรวจสอบเอกสารและรายการเบิกจ่ายเท่านั้น ไม่ได้มีการวิเคราะห์หรือให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ทำให้การใช้งานงบประมาณอาจไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ความเสี่ยงจากการขาดการรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.14 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 4.00 ระดับความเสี่ยง 12.71 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าปัจจุบันยังไม่มีระบบในการรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่จะเป็นการส่งต่อหนังสือเวียนหรือแจ้งในที่ประชุม ทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจกฎระเบียบใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง การตีความกฎระเบียบอาจคลาดเคลื่อนและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังขาดการอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

- ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.00 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.29 ระดับความเสี่ยง 9.86 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่าโดยภาพรวม การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบในระดับหนึ่ง แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ทำให้การปฏิบัติงานอาจไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบทั้งหมด เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบบ่อยครั้ง ความไม่ชัดเจนในการตีความ หรือกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างกฎระเบียบกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

- ความเสี่ยงจากการขาดการนิเทศ กำกับติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.14 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.29 ระดับความเสี่ยง 10.33 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่ายังขาดการนิเทศและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบอย่างเป็นระบบ กระบวนการตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร และมักเป็นการตรวจสอบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว มากกว่าการป้องกันหรือให้คำแนะนำล่วงหน้า นอกจากนี้ การนิเทศและติดตามมักเน้นที่เอกสารและขั้นตอนการปฏิบัติงาน มากกว่าการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานนั้นสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายและระเบียบหรือไม่

- ความเสี่ยงจากการขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบเพื่อนำมาปรับปรุง

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.57 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.86 ระดับความเสี่ยง 13.79 (สูง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบยังไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีหน่วยตรวจสอบภายในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาอยู่แล้ว ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การประเมินมักเป็นเพียงการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ไม่ได้มีการวิเคราะห์หรือให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และระเบียบที่กำหนด

ระดับโอกาสเฉลี่ย 2.29 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 2.57 ระดับความเสี่ยง 5.86 (ต่ำ) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์และระเบียบที่กำหนดในระดับที่ดี เนื่องจากมีระบบการควบคุมและตรวจสอบที่เข้มงวด ทุกรายการใช้จ่ายต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจและต้องผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี อย่างไรก็ตาม ยังมีความเสี่ยงบางประการเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณในช่วงปลายปีงบประมาณ ซึ่งอาจทำให้การใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

- ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบพัสดุ

ระดับโอกาสเฉลี่ย 3.14 ระดับผลกระทบเฉลี่ย 3.29 ระดับความเสี่ยง 10.33 (ปานกลาง) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมีความเสี่ยงในระดับปานกลาง โดยยึดหลักการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังมีความเสี่ยงบางประการ เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบพัสดุที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากมีหลายขั้นตอน หรือการจัดซื้อจัดจ้างที่เร่งด่วนซึ่งอาจไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบได้ครบถ้วนทุกขั้นตอน

อภิปรายผล

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนงบประมาณเป็นความเสี่ยงระดับสูงมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการทำแผนงบประมาณของโรงเรียนมักใช้รูปแบบจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางหลัก แล้วให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตาม โดยไม่มีการสำรวจความต้องการหรือความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับส่วนร่วมในการวางแผน ทำให้การจัดสรรงบประมาณอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง เกิดความไม่โปร่งใส และนำไปสู่ปัญหาการใช้งบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของมัทนียา เพ็ชรนอก และธรินธร นามวรรณ (2563) ที่พบว่าความต้องการจำเป็นในการจัดการด้านงบประมาณและบัญชีมีความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการบริหารงบประมาณแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงบประมาณไม่ครอบคลุมยังเป็นความเสี่ยงระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมักไม่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ทุกปี ส่วนใหญ่ยังใช้ข้อมูลเดิมที่เคยกำหนดไว้ ทำให้การวางแผนกลยุทธ์อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การบริหารงบประมาณขาดความยืดหยุ่นและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทพงศ์ หมิแหละหมั่น และคณะ (2564) ที่เสนอว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ไม่ครอบคลุมขาดการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย เช่น SWOT Analysis หรือ PESTEL Analysis ซึ่งทำให้ไม่เห็นภาพรวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณ

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

การวางแผนอัตรากำลังและการมอบหมายงานไม่เหมาะสมเป็นความเสี่ยงระดับสูงมาก เนื่องจากอัตรากำลังในกลุ่มบริหารงบประมาณยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงานบัญชีและพัสดุ ซึ่งมีบุคลากรไม่เพียงพอ ในขณะที่มีการมอบหมายงานให้ครูทำหลายหน้าที่พร้อมกัน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน และอาจนำไปสู่การไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามกำหนดเวลา มัทนียา เพ็ชรนอก และธรินธร นามวรรณ (2563) ได้สรุปในงานวิจัยว่าด้านการดำเนินงานเป็นหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับด้านงบประมาณที่ต้องรับผิดชอบหลายงานหนัก (Multiple roles)

การขาดระบบการนิเทศ กำกับติดตาม และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นความเสี่ยงระดับสูง เนื่องจากการนิเทศและติดตามงานมักเน้นการตรวจสอบเอกสารและการเบิกจ่าย มากกว่าการให้คำแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ระบบการให้รางวัลหรือสร้างแรงจูงใจยังไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรขาดแรงกระตุ้นในการพัฒนางาน ช่อผกา บรรตทะโก และประสาธ อิศรปริดา (2558) พบว่าการขาดระบบการนิเทศที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการเงินของสถานศึกษา โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีระบบงานซับซ้อน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

การจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุไม่เป็นปัจจุบันเป็นความเสี่ยงระดับสูงมาก เนื่องจากโรงเรียนมีพื้นที่กว้างขวาง มีอาคารหลายหลัง และมีทรัพย์สินจำนวนมาก ทำให้การควบคุมและตรวจสอบ

ทำได้ยาก ระบบการควบคุมทรัพย์สินไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ และไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญหายของทรัพย์สิน สอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์พงศ์ หมีแหะหมั่น และคณะ (2564) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดการทรัพย์สินและสินทรัพย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลัก 4 ด้านที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ โดยเฉพาะการทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุที่ต้องเป็นปัจจุบัน

ระบบงานการเงินและบัญชีที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบันยังเป็นความเสี่ยงระดับสูง เนื่องจากการรับ-จ่ายเงินจำนวนมากและบุคลากรมีจำกัด ทำให้เกิดความล่าช้าในการลงบัญชี การรายงานทางการเงินไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้ทันเวลาที่ วาทีนิ สุรนารถ และคณะ (2565) พบว่าประสิทธิภาพของบุคลากรมีผลต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า 10 ปีมีมุมมองต่อการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างจากผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการรักษาความต่อเนื่องของบุคลากรและการสร้างระบบการส่งมอบงานที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ

4. ความเสี่ยงด้านระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบเพื่อนำมาปรับปรุงและการขาดการรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นความเสี่ยงระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มีระบบในการรวบรวมและเผยแพร่กฎหมายและระเบียบอย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่เป็นการส่งต่อหนังสือเวียนหรือแจ้งในที่ประชุม ทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจกฎระเบียบใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง การตีความกฎระเบียบอาจคลาดเคลื่อนและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่อผกา บรรทะโก และประสาธ อิศรปรีดา (2558) ยังพบว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพทำงานด้านการเงินมากกว่า 10 ปีมีมุมมองต่อการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

การนิเทศ กำกับติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบยังเป็นประเด็นความเสี่ยงสำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบและกฎหมายที่เคร่งครัดต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้าน มัทนียา เพ็ชรนอก และธรินธร นามวรรณ (2563) เสนอให้มีการจัดระบบการทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และจัดทำแนวปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ในเชิงวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาและพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทยโดยเฉพาะ เนื่องจากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่ใช้อยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่พัฒนามาจากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาทั้งหมด นอกจากนี้ ควรมีการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือประเมินความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณที่เป็นมาตรฐานสำหรับสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการประเมินตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณในสถานศึกษาก็เป็นสิ่งสำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโมเดลหรือรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรมีการศึกษาวิจัย

เปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณระหว่างสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในด้านนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณที่ชัดเจนสำหรับสถานศึกษา โดยคำนึงถึงบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน ควรมีการพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับโรงเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีนโยบายส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงบประมาณและการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและงบประมาณในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องก็เป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งควรมีนโยบายสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณร่วมกัน

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

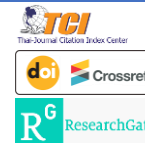
สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนงบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง ควรพัฒนาระบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย และควรปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังและการมอบหมายงานให้เหมาะสม โดยพิจารณาทั้งความรู้ความสามารถและภาระงานของบุคลากร นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและการตรวจสอบพัสดุให้เป็นปัจจุบัน พัฒนาระบบงานการเงินและบัญชีให้ถูกต้องโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และควรพัฒนาระบบการกำกับติดตามที่เน้นทั้งการเบิกจ่ายและการประเมินผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งควรรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงแบบครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง และแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- ช่อผกา บรรทะโก และประสาธ อิศรปริดา. (2558). การพัฒนารูปแบบการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 17(4), 28–37.
- นันทพงศ์ หมีเหละหมั่น และคณะ. (2564). การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของสถานศึกษา. *วารสารวิจัยและพัฒนากิจการ*, 11(1), 15–26.
- มัทนียา เพ็ชรนอก และธนิธร นามวรรณ. (2563). การจัดการความเสี่ยงด้านงบประมาณในโรงเรียนขนาดใหญ่. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 14(1), 101–114.



- วาทีนี้ สุรนารณ และคณะ. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 17(2), 119–135.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการจัดสรรงบประมาณแบบ Block Grant สำหรับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). คู่มือแนวทางการบริหารงบประมาณสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). แนวทางการบริหารงบประมาณแบบอิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- หน่วยตรวจสอบภายใน. (2561). คู่มือการตรวจสอบภายในสำหรับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Gamage, D. T., & Sooksomchitra, P. (2004). Decentralisation and school-based management in Thailand. *International Review of Education*, 50(3–4), 289–305.
<https://doi.org/10.1007/s11159-004-2622-4>
- Power, M. (2009). *The risk management of nothing*. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—Setting a new standard for risk management. *Risk Analysis*, 30(6), 881–886. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01345.x>

